Coerenza e trasformazione: strategie di posizionamento del brand tra crisi, innovazione digitale e mercati internazionali.

Tesina: AIIDA per diploma accademico in

Fashion marketing & communication

Redatta da: Caterina Maria Cafagna

INDICE

INTRODUZIONE **3**

1. CONCEPT DESIGN E RICERCA DI MERCATO **3**

1.1 BURBERRY DUO: IL MIO PROGETTO DI TESI 4

1.2 ATTIKO DUO: LO STESSO METODO, UN CONTESTO DIVERSO 5

2. VISUAL STORYTELLING **7**

2.1 LA RIVISTA BURBERRY DUO MAGAZINE 7

2.2 LO SHOOTING E LA SFILATA PER THE ARCHIVIA 8

3. RETAIL STRATEGIES E MERCHANDISING TECHNIQUES **10**

3.1 IL CASO BALENCIAGA: QUANDO LA STRATEGIA COMUNICATIVA GENERA UNA CRISI 10

3.2 CAFX META: IL RETAIL QUANDO IL PRODOTTO NON ESISTE PIÙ FISICAMENTE 11

3.3 ESTATE MERAVIGLIOSA: ADATTARE IL MERCHANDISING A UN MERCATO E A UNA CULTURA DIVERSI 12

4. BUSINESS & MARKETING ENGLISH **13**

CONCLUSIONI **14**

INTRODUZIONE

L'industria della moda vive oggi una fase di ripensamento profondo. Non si tratta soltanto di rincorrere tendenze o canali di vendita sempre nuovi, ma di rispondere a una domanda più radicale: come può un brand restare fedele alla propria identità mentre il mondo che lo circonda cambia rapidamente e in modo spesso imprevedibile? Il consumatore contemporaneo è più informato, più critico, meno disposto a perdonare incoerenze tra ciò che un marchio comunica e ciò che effettivamente offre. In questo scenario, ogni scelta progettuale — dal concept di un rebranding alla costruzione di un'immagine editoriale, dalla presenza in un nuovo canale digitale alla gestione di una crisi reputazionale — diventa un banco di prova per la capacità di un brand di reinventarsi senza tradirsi.

È da questa tensione, tra continuità e trasformazione, che nasce la domanda di ricerca che attraversa questa tesina: in che modo la ricerca di mercato e la costruzione dell'identità visiva possono guidare un brand nel mantenere coerenza e autenticità anche quando si trova ad affrontare contesti nuovi — un mercato estero, un canale digitale emergente, o persino una crisi d'immagine?

Il percorso universitario ha offerto gli strumenti per affrontare questa domanda non solo da un punto di vista teorico, ma attraverso l'esperienza diretta di progetti concreti. Il progetto di tesi di laurea — il rebranding del brand Burberry Duo, sviluppato anche attraverso la creazione di una rivista editoriale — rappresenta il punto di partenza di questa riflessione, ripreso e ampliato attraverso altre esperienze maturate durante il percorso di studi: dal rebranding Attiko Duo, alla creazione del brand digitale CAFX META nel metaverso, dall'organizzazione di uno shooting fotografico e di una sfilata per The Archivia, fino al progetto di gruppo Estate Meravigliosa sul posizionamento di un marchio italiano nel mercato australiano.

Ciascuno di questi progetti viene qui riletto non come esperienza, ma come tentativo di rispondere, in un contesto specifico, alla stessa domanda di fondo. Il percorso di questa tesina parte da lì dove ogni brand comincia a definirsi davvero, cioè dalla fase di concept e di ricerca del mercato, per poi seguire come quell'idea prende forma visiva e diventa racconto capace di parlare a chi guarda; solo in un secondo momento, più brevemente, ci si sposta a osservare cosa succede quando quell'identità deve confrontarsi con un punto vendita, un canale digitale o, nel peggiore dei casi, una crisi di reputazione.

1. CONCEPT DESIGN E RICERCA DI MERCATO

Alla base di ogni strategia di marketing efficace c'è un principio spesso dato per scontato: nessun brand può costruire un posizionamento solido senza prima

comprendere a fondo il contesto in cui si muove. Il marketing, prima ancora di occuparsi di comunicazione o di vendita, è una disciplina che parte dall'ascolto: ascolto del mercato, dei competitor, delle dinamiche culturali e sociali che definiscono i comportamenti d'acquisto di un determinato target. È da questo ascolto che nasce il concept design, il momento in cui l'analisi si trasforma in un'idea guida capace di orientare ogni scelta successiva — dall'identità visiva alla comunicazione, fino alle strategie di prodotto e di distribuzione. Non si tratta semplicemente di uno step preliminare, ma del momento in cui si decide *cosa* un brand vuole rappresentare e *per chi*, prima ancora di stabilire *come* lo farà.

Il posizionamento, in questo senso, non è mai un dato acquisito una volta per tutte. Anche i marchi più solidi, quelli che nel tempo hanno costruito un heritage riconoscibile e un forte valore simbolico, possono perderlo: quando le scelte gestionali si allontanano dai valori che ne avevano fondato la reputazione, quando l'espansione commerciale viene privilegiata a scapito della coerenza identitaria, o semplicemente quando il mercato e il consumatore cambiano più velocemente della capacità del brand di adattarsi. È proprio in questi momenti di frattura che la ricerca di mercato torna a essere lo strumento imprescindibile per ridefinire un'identità: capire dove e perché un marchio ha smarrito la propria coerenza, cosa il pubblico si aspetta ancora da esso, quali elementi storici possono essere recuperati e quali leve — più innovative o tecnologiche — possono invece essere attivate per ricostruire fiducia e rilevanza. Il concept design diventa quindi la sintesi di questo lavoro di ricerca: non un'intuizione creativa isolata, ma il risultato di un processo analitico che tiene insieme dati di mercato, osservazione dei competitor e comprensione profonda dell'heritage del brand.

1.1 BURBERRY DUO: il mio progetto di tesi

È a partire da questo principio che si è sviluppato il progetto di tesi, concentrato sul caso Burberry e sulla crisi d'identità attraversata dal marchio negli anni della gestione affidata ad Angela Ahrendts e Christopher Bailey, due figure che — pur con sensibilità diverse, l'una più commerciale e l'altra più creativa — non sono riuscite a evitare un progressivo indebolimento della coerenza del brand. La concessione del marchio a numerosi licenziatari in tutto il mondo, la perdita di controllo sugli standard qualitativi e, più in generale, la dispersione dell'identità storica su categorie merceologiche eterogenee avevano progressivamente eroso il valore percepito di Burberry, fino a episodi che ne avevano danneggiato pubblicamente la reputazione. Partendo da un'analisi critica di questi errori, il progetto ha sviluppato una proposta personale di rebranding strategico, pensata per dimostrare come un professionista della GenZ potrebbe leggere e affrontare oggi una crisi di immagine di questo tipo, restituendo al marchio un'identità solida senza comprometterne l'esclusività.

Il concept elaborato, Burberry Duo, nasce proprio dalla ricerca di un principio capace di tenere insieme la storia del marchio e la sua necessità di rinnovamento. Il termine "duo" non è una scelta puramente estetica, ma il modo per rendere esplicita una dualità che appartiene da sempre all'identità di Burberry: quella tra funzionalità e status symbol che ha segnato la nascita stessa del trench — pensato per proteggere i militari dagli agenti atmosferici e allo stesso tempo divenuto capo simbolo dell'aristocrazia britannica — e quella, più recente, tra visione commerciale e sensibilità creativa che ha caratterizzato la gestione Ahrendts-Bailey. Su questa doppia radice storica si innesta una terza dualità, quella tra passato e futuro, tra heritage e innovazione, che diventa il cuore concettuale dell'intero progetto e si traduce nella formula sintetica scelta come payoff, *Past Heritage, Future Trust*: da un lato il recupero delle categorie merceologiche d'eccellenza che avevano reso iconico il marchio, correggendo l'errore di dispersione commesso in passato; dall'altro l'introduzione di strumenti digitali e di trasparenza — dalla tracciabilità della filiera alla lotta alla contraffazione — pensati per proteggere la brand equity nel tempo e costruire un rapporto di fiducia rinnovato con il consumatore contemporaneo.

Definire il concept, tuttavia, non è sufficiente: ogni rebranding strategico richiede la traduzione di questa idea guida in obiettivi concreti, espressi attraverso una nuova vision e una nuova mission aziendale. La vision di Burberry Duo è quella di affermarsi come punto di riferimento del lusso contemporaneo attraverso la coesistenza di tradizione e innovazione, dimostrando come il marchio avrebbe potuto reagire diversamente alla crisi affidandosi non a una molteplicità di licenziatari, ma a linee guida chiare e a figure chiave capaci di preservarne l'heritage. La mission, di conseguenza, si concentra sul ritorno a prodotti d'eccellenza fedeli allo stile iconico del marchio, integrando la tecnologia come strumento per migliorare la customer journey senza snaturare l'identità storica. Anche il nuovo logo risponde a questa stessa logica: la reinterpretazione dell'Equestrian Knight Design del 1901, scomposto in due varianti — una per i capi d'abbigliamento, una per i touchpoint digitali — affiancato dal font "vintage edge", scelto proprio per evocare insieme il legame con il passato e la spigolosità della modernità.

1.2 ATTIKO DUO: LO STESSO METODO, UN CONTESTO DIVERSO

Applicare lo stesso approccio metodologico a un secondo brand permette di verificarne la solidità: non un procedimento valido per un solo caso, ma un metodo trasferibile, capace di adattarsi a contesti di partenza molto diversi tra loro. È quanto emerge dal progetto di rebranding sviluppato per The Attico, marchio fondato nel 2016 da Gilda Ambrosio e Giorgia Tordini e cresciuto rapidamente attorno a un'estetica glamour, audace e fortemente riconoscibile. A differenza di Burberry, The

Attico non affronta una vera e propria crisi d'identità, ma un momento di passaggio: quello in cui un brand ancora giovane, di successo ma legato a una linea prevalentemente femminile, deve strutturarsi per crescere in modo più solido e sostenibile, aprendosi a nuovi segmenti di mercato senza disperdere l'estetica che lo ha reso riconoscibile.

Anche qui il concept si costruisce attorno a un'idea di dualità, sintetizzata nel nome Attiko Duo: non più, come in Burberry, la tensione tra passato e futuro di un heritage secolare, ma quella tra maschile e femminile, tradotta in una vera e propria strategia di inclusività di genere, e quella tra lusso ed eco-sostenibilità, che nel caso di un marchio più giovane e contemporaneo assume un peso strategico ancora maggiore rispetto a un marchio storico. Il nuovo posizionamento — sintetizzato nel payoff "Lusso senza confini, eleganza senza tempo" — si traduce in scelte concrete di prodotto, dalla linea Duo pensata per un guardaroba genderless alla linea Sustain realizzata con materiali riciclati, fino a un nuovo packaging in materiali biodegradabili; sul piano distributivo, il rebranding prevede l'apertura di pop-up temporanei e un evento di lancio a Dubai, mercato scelto per accompagnare l'espansione internazionale del brand verso il Medio Oriente.

Il confronto tra i due progetti è istruttivo proprio per le sue differenze. Nel caso Burberry, il concept "duo" nasce per risolvere una frattura, per ricomporre un'identità che si era frammentata; nel caso Attiko Duo, la stessa logica binaria viene invece usata in chiave propositiva, per allargare consapevolmente il pubblico e i valori di un brand già sano. Cambiano la scala del marchio — una maison globale del lusso contro un brand di nicchia in fase di crescita — e la funzione stessa del rebranding, correttiva nel primo caso, evolutiva nel secondo; resta però costante il metodo: partire da un'analisi di posizionamento, individuare un concept capace di sintetizzare la nuova identità in poche parole, e tradurlo con coerenza in ogni touchpoint, dal prodotto alla comunicazione, dall'evento di lancio alle partnership strategiche.

Se il concept design definisce *cosa* un brand vuole comunicare e la ricerca di mercato ne verifica la coerenza con il contesto in cui si muove, resta da affrontare la domanda su *come* questa identità prende effettivamente forma agli occhi del consumatore. È proprio qui che entra in gioco il visual storytelling, lo strumento attraverso cui un concept strategico — per quanto solido — si traduce in immagini, linguaggi e narrazioni capaci di raggiungere il pubblico e generare un legame emotivo con il brand.



2. VISUAL STORYTELLING

Se il concept design stabilisce *cosa* un brand vuole rappresentare e la ricerca di mercato ne verifica la coerenza con il contesto, resta aperta la domanda più delicata: come si trasmette questa identità a chi guarda? Il visual storytelling risponde esattamente a questa esigenza, traducendo una strategia in immagini, oggetti editoriali, spazi e momenti performativi capaci di generare un'esperienza emotiva nel pubblico. Non si tratta semplicemente di "mostrare" un prodotto, ma di costruire un racconto coerente in cui ogni scelta visiva, dal colore alla tipografia, dal materiale al ritmo delle immagini, comunichi lo stesso nucleo concettuale sotteso al brand.

Nel panorama del lusso contemporaneo, questa funzione viene sempre più spesso affidata a strumenti che escono dai canoni pubblicitari tradizionali: non la semplice campagna stampa, ma l'oggetto editoriale pensato come estensione culturale del marchio, la produzione fotografica costruita come narrazione visiva autonoma, l'evento che si fa esperienza performativa. È in questa direzione che si muovono i due progetti realizzati e analizzati: la rivista indipendente Burberry Duo, pensata come manifesto editoriale del rebranding, e la produzione fotografica ed evento per il brand The Archivia, in cui il racconto visivo prende corpo attraverso uno shooting e una sfilata costruiti attorno a un concept narrativo preciso.

2.1 LA RIVISTA BURBERRY DUO MAGAZINE

All'interno del piano di lancio del rebranding, la scelta più significativa in termini di comunicazione visiva è stata la rinuncia alle campagne pubblicitarie su riviste commerciali a favore della creazione di un prodotto editoriale indipendente. Burberry Duo Magazine nasce infatti dalla volontà di non limitarsi a comunicare il nuovo concept, ma di farlo vivere attraverso un oggetto che il pubblico possa collezionare nel tempo: la frequenza semestrale, con un numero estivo e uno invernale, risponde proprio a questa logica, permettendo al brand di curare ogni dettaglio secondo le logiche del lusso piuttosto che quelle, più immediate, dell'advertising tradizionale.

Anche la scelta dei materiali diventa parte del racconto: la carta principale, in cotone naturale ad alta grammatura e non patinata, restituisce fisicamente la sensazione di tradizione artigianale, mentre gli inserti in carta semi-trasparente e le superfici lucide riservate alle sezioni più contemporanee traducono in termini tattili lo stesso concetto di dualità che guida l'intero progetto di rebranding. Il layout editoriale accompagna il lettore attraverso un percorso narrativo strutturato in quattro momenti — l'heritage della maison, le strategie di innovazione digitale, la dimensione esperienziale legata al pop-up store e alle installazioni immersive, fino a un manifesto conclusivo che sintetizza la visione del brand nella formula "Past Heritage, Future Trust" — mentre la combinazione tra un carattere serif, legato alla tradizione, e uno

sans serif più contemporaneo rafforza visivamente, anche a livello tipografico, la stessa dualità. Il risultato è un prodotto che non si limita a documentare il rebranding, ma ne diventa esso stesso un'espressione concreta: un oggetto culturale capace di estendere l'identità del marchio oltre i confini del prodotto e dello spazio fisico.





2.2 LO SHOOTING E LA SFILATA PER THE ARCHIVIA

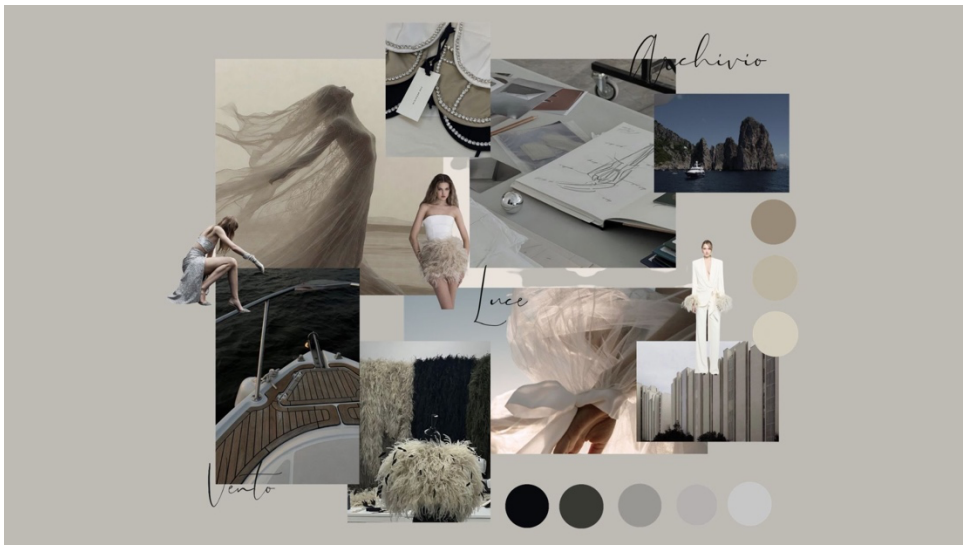
Se la rivista Burberry Duo dimostra come il visual storytelling possa tradursi in un prodotto editoriale statico ma stratificato, il progetto sviluppato per The Archivia mostra invece come lo stesso principio narrativo possa essere applicato a una produzione fotografica e a un evento dal vivo. The Archivia è un brand nato nel 2021 dalla visione della designer Rosa Aquino, che concepisce ogni capo come un "documento di vita", capace di archiviare memoria ed eleganza; da questa idea fondativa nasce il concept dello shooting, intitolato "L'Archivio del Vento", pensato per raccontare una nuova idea di eleganza libera ed emotiva, in cui una figura femminile abbandona gli spazi chiusi e strutturati della città per portare il proprio archivio personale all'aperto, davanti al mare.

La costruzione visiva dello shooting si basa su una tensione precisa: da un lato il tailleur, simbolo di rigore e costruzione sociale, dall'altro elementi istintivi come il vento e le piume, che introducono movimento e leggerezza. Questa tensione tra controllo e libertà si riflette in ogni scelta produttiva, dalla location — uno yacht minimal lungo la Costiera Amalfitana, dove le linee pulite dell'imbarcazione dialogano

con la vastità del paesaggio — alla palette cromatica, costruita su tonalità neutre e senza tempo capaci di restituire l'equilibrio tra città e natura. Il progetto non si esaurisce nell'immagine fissa: la stessa narrazione visiva prosegue nella sfilata "L'Archivio del Vento", allestita a Palazzo Litta durante la Milano Fashion Week, dove il racconto prende una forma ancora più fisica e temporale..

Il moodboard sviluppato per il progetto restituisce bene questa tensione, alternando immagini di tessuti in movimento, dettagli sartoriali e paesaggi marini che hanno guidato l'intera direzione estetica dello shooting. La passerella si sviluppa infatti in quattro atti progressivi — dall'apertura rigorosa e statica fino al gran finale, in cui ventilatori a piena potenza fanno vibrare le piume dei capi contro gli specchi del salone barocco — costruendo così, attraverso luce, musica e movimento dell'aria, la stessa metamorfosi da rigore a libertà che era già stata anticipata nello shooting fotografico.

Messi a confronto, i due progetti mostrano due modalità complementari di fare visual storytelling: se Burberry Duo lavora per stratificazione, costruendo un oggetto editoriale che il pubblico può sfogliare e possedere nel tempo, The Archivia lavora per intensità, trasformando lo stesso concept narrativo in un'esperienza fotografica e performativa vissuta in un momento preciso. In entrambi i casi, tuttavia, il principio resta lo stesso: nessuna identità di marca può dirsi davvero comunicata finché non trova una forma visiva capace di renderla riconoscibile, memorabile e coerente in ogni suo dettaglio.



3. RETAIL STRATEGIES E MERCHANDISING TECHNIQUES

Se il concept design definisce l'identità di un brand e il visual storytelling la traduce in racconto, resta un terzo livello altrettanto decisivo: quello in cui questa identità si misura concretamente con il mercato, il punto vendita, il canale distributivo — e, nei casi più delicati, con la reazione del pubblico quando qualcosa va storto. Le retail strategies riguardano infatti le scelte attraverso cui un brand decide dove, come e a chi presentarsi, mentre le merchandising techniques si occupano della selezione e della presentazione del prodotto lungo la filiera, dal concept fino al punto di contatto con il cliente. Sono due discipline che agiscono nell'ombra rispetto alla comunicazione più visibile, ma che ne determinano spesso il successo o il fallimento reale.

Non sempre, tuttavia, queste strategie funzionano. Il caso Balenciaga rappresenta un esempio emblematico di come una gestione poco attenta della comunicazione visiva e del prodotto possa trasformarsi in una crisi di reputazione capace di travolgere anche un brand affermato nel panorama del lusso contemporaneo.

3.1 IL CASO BALENCIAGA: QUANDO LA STRATEGIA COMUNICATIVA GENERA UNA CRISI

Nel novembre 2023 Balenciaga ha lanciato due campagne pubblicitarie che hanno provocato un'ondata di indignazione pubblica. La prima, *Gift Shop*, fotografata da Gabriele Galimberti, ritraeva bambini vestiti Balenciaga circondati da oggetti della collezione Objects — tra cui accessori dal richiamo estetico riconducibile all'immaginario BDSM — presentati come una riflessione su cosa le persone accumulano e ricevono in dono. L'accostamento tra l'infanzia e questo tipo di simbologia ha suscitato una forte reazione critica. Pochi giorni dopo, la pubblicazione di un'immagine della campagna *Garde-Robe Spring 2023* — ambientata in un ufficio di Manhattan, con una borsa Hourglass poggiata su una pila di documenti che includeva un estratto di una sentenza della Corte Suprema statunitense relativa alla pornografia infantile — ha ulteriormente aggravato lo scandalo, alimentando il sospetto che gli elementi controversi non fossero casuali.

Da un punto di vista di retail e merchandising, il caso mostra con chiarezza quanto ogni elemento visivo che accompagna un prodotto — dallo scenario alla scelta degli oggetti di scena — non sia mai neutro: contribuisce a costruire (o distruggere) il significato che il pubblico attribuisce al brand, indipendentemente dalle intenzioni dichiarate. La gestione della crisi da parte di Balenciaga si è mossa su più fronti: il direttore creativo Demna Gvasalia ha rilasciato scuse pubbliche, le campagne sono state immediatamente rimosse da tutti i canali ufficiali, il brand ha avviato — salvo poi

ritirare — un'azione legale contro la casa di produzione responsabile dei materiali di scena, e ha infine intrapreso collaborazioni con associazioni per la tutela dei minori. Il vero momento di svolta, però, è arrivato con la sfilata Fall/Winter 2023 alla Paris Fashion Week, pensata esplicitamente come strategia di riposizionamento: un concept costruito sulla sartorialità e sull'essenziale, con una location volutamente minimalista — tele bianche a coprire gli allestimenti, inviti sotto forma di cartamodelli — e una collezione che riduceva drasticamente gli elementi provocatori tipici delle sfilate precedenti, puntando su capispalla strutturati e reinterpretazioni più sobrie dei pezzi iconici del brand. Questa scelta ha permesso a Balenciaga di riconquistare parte della fiducia dei consumatori più fedeli, anche se il pubblico è rimasto, e resta tuttora, particolarmente vigile rispetto a eventuali nuove derive comunicative.

Il caso dimostra un principio centrale per chi lavora nel retail e nel merchandising: la coerenza tra prodotto, messaggio e contesto distributivo non è un dettaglio estetico, ma la condizione stessa attraverso cui un brand mantiene la fiducia del proprio pubblico — una fiducia che, una volta incrinata, può essere ricostruita solo attraverso scelte molto più caute e trasparenti di quelle che l'hanno messa in discussione.

3.2 CAFX META: IL RETAIL QUANDO IL PRODOTTO NON ESISTE PIÙ FISICAMENTE

Il progetto CAFX META porta la riflessione sul retail alle sue estreme conseguenze, immaginando un brand nativo digitale in cui il capo non ha più una controparte fisica ma esiste esclusivamente nel metaverso, progettato attraverso intelligenza artificiale e modellazione 3D avanzata. Nel retail tradizionale il merchandising si occupa di come un prodotto fisico viene presentato al cliente; qui la sfida diventa un'altra: costruire desiderabilità ed esclusività attorno a un capo che non si può toccare, indossare fisicamente o possedere nel senso convenzionale del termine. La risposta di CAFX META è un posizionamento che sposta il valore dal possesso materiale all'appartenenza simbolica — ogni collezione è concepita come limitata e irripetibile, sul modello dell'haute couture, e l'acquisto di un capo digitale diventa un gesto di ingresso in una comunità selezionata, più che un atto di consumo.

Questa logica si riflette con coerenza anche nelle scelte distributive ed esperienziali del brand. Il lancio della collezione ERA OFF avviene attraverso un evento concettuale al Chiostro del Bramante di Roma, dove uno spazio storico viene trasformato in un ambiente futuristico per introdurre il pubblico all'idea di una moda immateriale, seguito da un pop-up esperienziale a Tokyo — città scelta per il suo ruolo centrale nell'innovazione tecnologica e robotica — in cui l'accesso avviene tramite QR code personale e il visitatore, guidato da intelligenze artificiali, vive esperienze come la "digital disconnection room", pensata per far percepire fisicamente il passaggio dall'identità reale a quella digitale. Anche il flagship store, ospitato a New York

all'interno di The Shed, ridefinisce il concetto stesso di punto vendita: non un luogo dove acquistare un capo, ma uno spazio interamente dedicato all'esperienza immersiva e alla connessione tra mondo fisico e metaverso. CAFX META dimostra così come le stesse logiche di retail e merchandising pensate per il prodotto fisico — esclusività, narrazione dello spazio, cura del punto di contatto — restino valide anche quando il prodotto stesso cambia radicalmente natura, a patto di essere reinterpretate con coerenza.



3.3 ESTATE MERAVIGLIOSA: ADATTARE IL MERCHANDISING A UN MERCATO E A UNA CULTURA DIVERSI

Un'altra sfida centrale nel retail internazionale riguarda invece l'adattamento di un prodotto e della sua presentazione a un contesto culturale profondamente diverso da quello di origine, senza perdere l'identità del brand: è esattamente il caso affrontato dal progetto Estate Meravigliosa, sviluppato per la linea swimwear di The Attico in vista dell'espansione nel mercato australiano. Il lavoro parte da un'analisi comparativa tra il consumatore italiano, orientato all'estetica, allo status e alla "bella figura", e quello australiano, più pragmatico, attento alla funzionalità, alla sostenibilità e alla resistenza tecnica del capo — differenze che nel merchandising si traducono in scelte molto concrete: fibre rigenerate come l'Econyl al posto del nylon vergine, trattamenti UV e resistenti al cloro, silhouette più coprenti accanto a quelle iconiche del brand, una palette che bilancia il 70% di tonalità naturali ispirate all'oceano con il 30% dell'identità cromatica più audace tipica di The Attico.

La strategia distributiva riflette lo stesso lavoro di adattamento: un e-commerce localizzato in dollari australiani con prezzi comprensivi di dazi doganali, l'ingresso in department store di fascia alta come David Jones, un pop-up temporaneo a Bondi Beach pensato come punto di contatto esperienziale — con un laboratorio interattivo per testare le performance tecniche del tessuto — fino a un evento di lancio esclusivo agli Icebergs di Bondi, costruito per unire l'estetica glamour italiana con il lifestyle da

spiaggia australiano. Il posizionamento scelto, quello del "Milanese Disruptor", sintetizza bene l'obiettivo dell'intero progetto: non snaturare l'identità lussuosa e sofisticata di The Attico per adattarla al mercato locale, ma usarla come elemento di differenziazione rispetto ai brand australiani più funzionali e casual, offrendo al consumatore locale qualcosa che i marchi domestici non hanno.

I tre casi analizzati in questo capitolo — la crisi di Balenciaga, l'innovazione radicale di CAFX META, l'adattamento internazionale di Estate Meravigliosa — mostrano dunque facce diverse della stessa disciplina: il retail e il merchandising non sono mai scelte neutre o puramente operative, ma il punto in cui l'identità di un brand si misura concretamente con un pubblico, un contesto e, talvolta, con le proprie stesse fragilità





4. BUSINESS & MARKETING ENGLISH

Lavorare in un settore per sua natura internazionale come la moda significa anche muoversi con naturalezza in una terminologia tecnica che resta, nella maggior parte dei casi, in lingua inglese, indipendentemente dal paese in cui si opera. Termini come *positioning*, *brand equity*, *target audience* o *marketing mix* non sono semplici anglicismi, ma il vocabolario condiviso attraverso cui professionisti di culture e mercati diversi comunicano le stesse strategie senza fraintendimenti, garantendo che un piano di lancio pensato a Milano possa essere compreso, discusso e applicato con la stessa precisione a Sydney, Dubai o New York.

Questo emerge con chiarezza in ciascuno dei progetti analizzati. La *SWOT analysis* — *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* — è stata lo strumento usato per leggere sia la crisi Balenciaga sia il riposizionamento di The Attico sul mercato australiano, offrendo in entrambi i casi una fotografia sintetica e immediatamente condivisibile della situazione competitiva del brand. Il *pricing strategy* — nello

specifico un *premium skimming*, ovvero l'ingresso in un nuovo mercato con un prezzo elevato per preservare l'esclusività percepita — è stato scelto per Estate Meravigliosa proprio per mantenere il posizionamento luxury di The Attico anche fuori dal contesto italiano, evitando di scivolare verso logiche più commerciali tipiche dei brand locali. Allo stesso modo, le *KPI* (Key Performance Indicators) definite per CAFX META — come lo *Share of Voice*, che misura la visibilità di un brand rispetto ai competitor, o il *conversion rate*, la percentuale di utenti che si trasforma in acquirenti — permettono di tradurre obiettivi di comunicazione altrimenti astratti in numeri misurabili e confrontabili nel tempo.

Anche sul piano più operativo, termini come *DDP* (Delivered Duty Paid) — utilizzato nella logistica internazionale di Estate Meravigliosa per garantire che il prezzo finale includa già dazi e tasse doganali, senza sorprese per il cliente al momento della consegna — o espressioni come *4Ps* (Product, Price, Place, Promotion) per descrivere il marketing mix, mostrano come l'inglese tecnico del settore non serva solo a comunicare con l'estero, ma diventi lo scheletro concettuale attraverso cui si costruisce qualsiasi piano strategico, indipendentemente dalla lingua in cui verrà poi presentato al pubblico finale. Si tratta quindi di uno strumento attraverso cui un progetto di moda diventa comprensibile, misurabile e condivisibile su scala globale.

CONCLUSIONI

Il percorso di questa tesina è partito da una domanda precisa: in che modo la ricerca di mercato e la costruzione dell'identità visiva possano guidare un brand nel mantenere coerenza e autenticità anche quando si trova ad affrontare contesti nuovi — un mercato estero, un canale digitale emergente, o persino una crisi d'immagine. I progetti analizzati, pur diversi per settore, scala e obiettivi, offrono nel loro insieme una risposta abbastanza chiara, anche se articolata su più livelli.

Il primo livello riguarda il metodo. Che si tratti del rebranding di un colosso del lusso come Burberry o di un brand più giovane come The Attico, il processo che porta a un riposizionamento efficace segue sempre lo stesso percorso: un'analisi onesta del contesto e degli errori — quando ci sono stati — la sintesi di questa analisi in un concept capace di raccontare in poche parole l'identità del brand, e la traduzione coerente di quel concept in ogni touchpoint, dal prodotto alla comunicazione. È un metodo che non garantisce risultati identici — Burberry Duo e Attiko Duo rispondono a esigenze molto diverse — ma che si dimostra trasferibile a contesti di partenza opposti, a conferma che la solidità di una strategia di branding non dipende dalla dimensione dell'azienda, ma dal rigore con cui viene condotto il lavoro di analisi e ideazione.

Il secondo livello riguarda la coerenza tra ciò che un brand comunica e ciò che effettivamente offre. Il progetto per The Archivia dimostra come il visual storytelling funzioni davvero solo quando ogni elemento — dalla location alla palette cromatica, dal casting del team creativo al ritmo della sfilata — restituisce lo stesso concept narrativo con continuità. Il caso Balenciaga, all'opposto, mostra cosa accade quando questa coerenza si rompe: non basta un prodotto di qualità o un nome affermato a proteggere un brand se il contesto visivo in cui viene comunicato tradisce, anche involontariamente, i valori che il pubblico gli attribuisce. La fiducia del consumatore, una volta incrinata, si ricostruisce solo attraverso scelte più caute, trasparenti e coerenti di quelle che l'hanno messa in discussione — come dimostra il percorso di riposizionamento sartoriale intrapreso dallo stesso Balenciaga nella stagione successiva allo scandalo.

Il terzo livello, infine, riguarda l'adattamento a contesti realmente nuovi, siano essi geografici o tecnologici. Il progetto Estate Meravigliosa mostra come sia possibile entrare in un mercato culturalmente distante — quello australiano — senza rinunciare all'identità del brand di origine, ma adattandone con intelligenza i materiali, le silhouette e la strategia distributiva alle abitudini locali. CAFX META spinge questa stessa logica al limite, dimostrando che anche quando il prodotto smette di esistere fisicamente — come accade nel metaverso — i principi del retail e del merchandising restano validi, a patto di essere reinterpretati con la stessa cura e la stessa coerenza applicate al mondo fisico.

A questi tre livelli si aggiunge, in filigrana, un quarto elemento trasversale a tutti i progetti: la dimensione internazionale, non solo geografica ma anche linguistica e comunicativa, di ogni processo di branding contemporaneo. Che si tratti di un termine tecnico condiviso, di una strategia di prezzo pensata per un mercato estero o di un evento costruito per un pubblico internazionale, nessuno dei progetti analizzati in questa tesina si è potuto permettere di pensare in una sola lingua, in un solo mercato, in un solo contesto culturale.

Nel loro insieme, questi progetti suggeriscono che la domanda posta in apertura non ha una risposta univoca, ma una risposta costante nel metodo: nessun contesto, per quanto nuovo o difficile, giustifica l'improvvisazione. Un brand mantiene la propria autenticità non restando immobile, ma imparando a tradurre con coerenza i propri valori in ogni nuova sfida che il mercato gli pone davanti — che si tratti di correggere una crisi, aprirsi a un pubblico più ampio, attraversare un oceano o entrare in un mondo che ancora non esiste fisicamente. È esattamente questo il filo che lega tra loro esperienze molto diverse tra loro, e che questa tesina ha provato a ricostruire attraverso il proprio percorso di studi.